

Analisis SWOT pengadaan bahan baku pakan konsentrat sapi perah di Koperasi SAE Pujon Kabupaten Malang

Anie Eka Kusumastuti

Fakultas Peternakan, Universitas Brawijaya, Malang
Jl. Veteran Malang 65145 Jawa Timur

anieeka@ub.ac.id / anieeka_05@yahoo.com

ABSTRACT: The research was carried out at “SAE” Cooperative, Pujon, Malang District. The purposes of this study were (1) to analyze the internal and external condition of SAE Cooperative, (2) to determine the appropriate strategy of feed procurement in SAE Cooperatives based on present condition. SAE Cooperatives was selected to represent the developed dairy category in Malang District. Descriptive quantitative and SWOT analysis were carefully applied to the available data. The results showed that the condition of SAE Cooperative was better to develop concentrate feed production business. It has known from the Strengths (S) and Opportunities (O) factors score has implied good prospect ($SO=4,93$). Remarks can be drawn from the research that the suitable feed procurement strategy adopted by SAE Cooperative would Growth Strategy with rapid growth. It is recommended to SAE Cooperative should analyze the internal and external condition in order to anticipate the changes and the competition in the future.

Keywords: SWOT analysis, feed procurement, concentrate dairy cattle

PENDAHULUAN

Bagi peternak, apapun jenis ternak yang dipeliharanya maka pemberian pakan merupakan hal yang sangat vital. Sapi perah akan menghasilkan atau memproduksi susu jika diberikan input pakan yang memadai, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Jika input yang diberikan kurang banyak dan kurang baik, maka output (susu) yang diproduksi juga menjadi sedikit dan berkualitas rendah. Oleh karena itu, pakan menjadi faktor *crusial* dan mengambil bagian sekitar 60-70% dalam keberhasilan pengelolaan usaha

peternakan. Gunawan, *et al.*, (2000) melaporkan bahwa peningkatan kualitas pakan mampu meningkatkan produksi susu hingga 30%. Pakan sapi perah terdiri dari hijauan dan konsentrat. Pada umumnya, hijauan pakan diberikan dalam bentuk limbah pertanian dan rumput lapangan yang kualitasnya rendah (Rusdiana dan Sejati, 2009). Oleh karena itu, konsentrat yang diberikan harus berkualitas tinggi agar tercapai kemampuan berproduksi susu yang tinggi. Berdasarkan rekomendasi SNI, konsentrat yang bagus mengandung kadar protein kasar minimal 18% dan energi TDN minimal 75% dari bahan kering (Siregar, 1996).

Akan tetapi, keterbatasan peternak dalam membuat pakan konsentrat menjadi salah satu kendala dalam agribisnis sapi perah. Koperasi sebagai lembaga fasilitator sekaligus sebagai salah satu produsen pakan konsentrat sapi perah, dituntut untuk mampu menyediakan dan memenuhi kebutuhan pakan konsentrat yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh peternak, khususnya di kalangan peternak rakyat (peternakan subsisten).

Pengadaan bahan baku pakan konsentrat sapi perah erat kaitannya dengan kondisi iklim dan musim panen. Pengaruh musim (*seasonality*) memberikan dampak terhadap ketersediaan bahan baku dan kontinuitas proses produksi. Kenyataan di lapang seringkali menunjukkan bahwa kelangkaan bahan baku biasa terjadi pada bulan Maret sampai dengan Oktober, dimana pada kurun waktu bulan tersebut bertepatan dengan musim kemarau. Pada saat itu koperasi sering kesulitan memperoleh bahan baku pakan konsentrat sapi perah, karena bukan musim panen sehingga harga cenderung lebih mahal.

Perbedaan harga tersebut akan mengakibatkan perubahan komposisi pakan konsentrat yang dibuat, sehingga nantinya juga akan mempengaruhi harga pakan konsentrat dan kualitas susu yang dihasilkan oleh ternak. Sedangkan di pihak koperasi, kondisi tersebut akan mempengaruhi kelancaran dan kontinuitas proses produksi yang dilakukan. Sekitar 60-70% pengeluaran (*cost*) yang dialokasikan dalam pengelolaan usaha pengelolaan peternakan adalah untuk kebutuhan biaya pakan. Sehingga perubahan harga pakan konsentrat akibat perubahan komposisi bahan baku pakan konsentrat akan mempengaruhi kemampuan daya beli peternak.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, koperasi mempunyai beberapa fungsi diantaranya yaitu sebagai fasilitator pemberi kredit kepada peternak anggotanya, media peyaluran sapronak (pakan konsentrat, mineral, vitamin, IB), serta berperan dalam pengolahan dan pemasaran hasil-hasil produksi dan kegiatan ekonomi lainnya (Supartono, 1986). Lebih lanjut, Reksohadiprodjo (1998) menjelaskan fungsi dan peran koperasi yaitu berperan dalam membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggotanya, memperkuat perekonomian rakyat sebagai dasar kekuatan dan ketahanan perekonomian nasional, serta berperan aktif dalam upaya mempertinggi kualitas hidup manusia dan masyarakat. Rusdiana dan Sejati (2009) menjelaskan bahwa keterkaitan koperasi susu dengan agribisnis sapi perah bukan hanya sebatas pada implementasi kebijakan pemerintah dalam pengembangan agribisnis, tetapi juga mengelola sarana dan prasarana pengelolaan produk seperti pengadaan *cooling* unit, pemasaran, dan transportasi ke IPS. Peranan koperasi (KUD) dalam pemasaran susu sapi perah rakyat sangat besar. Diwyanto dkk., (2007) menyatakan bahwa pemasaran susu segar dari peternak (>90%) dikoordinasi oleh KPS/GKSI.

Setiadi (2007) mengemukakan bahwa dalam menghadapi era persaingan, koperasi persusuan harus berbenah diri memperbaiki kualitas susu maupun pelayanan.

Oleh karena itu, dalam hal penyediaan pakan ternak, koperasi harus mempertimbangkan tingkat pendapatan dan kemampuan peternak dalam menjangkau harga pakan yang ditetapkan nantinya. Koperasi tidak boleh menetapkan harga yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, melainkan

harus tetap mempertimbangkan kelangsungan usaha koperasi sendiri.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka perlu dilakukan penelitian tentang Strategi pengadaan pakan konsentrat sapi perah dengan mengambil studi kasus pada salah satu koperasi susu terbesar di Kabupaten Malang yaitu Koperasi SAE Pujon.

Manfaat strategi seharusnya sesuai dengan keadaan perusahaan karena strategi mempunyai arti penting bagi kelanjutan usaha perusahaan itu sendiri. Perubahan lingkungan dapat mempersulit atau menghambat rencana dan tujuan yang telah ditetapkan atau sedang dijalankan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memantau perubahan dan melakukan analisa untuk mengantisipasi kondisi yang berubah serta menyiapkan petunjuk/pengendali bagi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat mempersiapkan atau mengambil langkah lebih awal untuk menghadapi ramalan atau kemungkinan jangka panjang.

MATERI DAN METODE

Penelitian ini dilakukan di Koperasi SAE Pujon Kabupaten Malang. Lokasi penelitian ditentukan secara *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa Koperasi SAE Pujon merupakan koperasi susu terbesar di Kabupaten Malang dan mempunyai unit pakan ternak sapi perah sendiri serta sebagai produsen tunggal pakan konsentrat sapi perah bagi para anggotanya.

Metode yang digunakan dalam kegiatan penelitian ini adalah *survey* (Singarimbun dan Effendi, 1990) dengan mengambil studi kasus di suatu daerah tertentu. Jenis data yang diambil merupakan data primer dan data sekunder.

Pengambilan data primer dilakukan melalui teknik wawancara (*interview*) menggunakan kuisioner terstruktur dan observasi partisipasi (*participation observation*) secara langsung dengan responden, karyawan dan manajer Koperasi SAE Pujon. Sedangkan data sekunder didapat dari catatan dari beberapa sumber terkait seperti BPS, Dispet Jatim, dan Data Kabupaten Malang dalam Angka.

Analisis data menggunakan (1) pendekatan *deskriptif kuantitatif*, yakni menggambarkan obyek penelitian yang sesungguhnya (fakta-fakta hasil temuan di lapang), melakukan interpretasi data serta menganalisis karakteristik unit ternak sapi perah dan melakukan perhitungan harga dasar pakan konsentrat sapi perah; dan (2) analisis SWOT (*SWOT analysis*) yang digunakan dalam mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor strategi *internal* (S&W) dan *external* (O&T) untuk selanjutnya digunakan dalam penentuan / pemilihan alternatif strategi akhir yang akan diimplementasikan (Rangkuti, 2001).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran umum Koperasi SAE Pujon

Luas wilayah kerja Koperasi SAE Pujon adalah sebesar 13.076 Ha, meliputi 10 desa yaitu Desa Pandesari, Desa Pujon Lor, Desa Ngroto, Desa Pujon Kidul, Desa Madiredo, Desa Sukomulyo, Desa Wiyurejo, Desa Tawang Sari, Desa Ngabab, dan Desa Bendosari. Perkembangan populasi sapi perah di Koperasi SAE Pujon tahun 2002 tercatat sebanyak 20.031 ekor dengan total produksi susu yang ditampung selama periode 2002 sebesar 32.687.893 liter.

Analisis lingkungan

Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan *internal* merupakan faktor yang mempengaruhi koperasi dari 'dalam' meliputi kelebihan dan kelemahan yang dimiliki koperasi SAE Pujon yaitu dilihat dari faktor finansial, produksi, sumber daya fisik, sumber daya manusia dan pemasaran.

Faktor finansial

Jika dilihat berdasarkan faktor finansial, kondisi keuangan yang ada di Koperasi SAE Pujon dalam kondisi sangat baik yaitu memberi ruang gerak yang luas dan fleksibel bagi pengadaan bahan baku maupun proses produksi pakan konsentrat. Hal ini ditandai salah satunya dari hasil perhitungan harga dasar pakan konsentrat (bulan Januari 2003) memberikan selisih antara harga produksi dan harga jual sebesar Rp.14,00/kg sedangkan berdasarkan harga non-paketnya terdapat selisih sebesar Rp.86,00/kg. Jika dari kedua jenis harga tersebut dikurangkan, maka akan diperoleh selisih sebesar Rp.72,00/kg. Jumlah tersebut selain merupakan laba (*profit*) koperasi, juga selanjutnya akan digunakan untuk kelangsungan proses produksi nantinya.

Faktor produksi

Sebagian besar koperasi peternak susu (KPS) yang tersebar di daerah konsentrasi agribisnis sapi perah sudah mampu memproduksi konsentrat yang dibutuhkan oleh para anggotanya. Akan tetapi, konsentrat yang diproduksi KPS umumnya masih berkualitas rendah. Hal ini sesuai berdasarkan penelitian yang dilakukan Winugroho dan Siregar (2005) pada beberapa KPS di Jawa Barat didapatkan hasil bahwa konsentrat yang diproduksi masih berkualitas rendah dengan kandungan

protein kasar hanya sekitar 10,6% dan TDN di bawah 65%. Sedangkan untuk sapi perah yang berkemampuan tinggi dalam memproduksi susu memerlukan konsentrat yang mengandung protein kasar minimal 18% dan energi TDN 75% dari bahan kering (Siregar, 1996)

Dalam hal pengadaan bahan baku, Koperasi SAE Pujon memperolehnya dengan cara memesan terlebih dahulu dari beberapa pemasok (*supplier*) bahan baku yang ada di wilayah Jawa Timur. Frekuensi pemesanan bahan baku tidak bisa dipastikan berapa hari sekali melainkan tergantung kebutuhan dan stok yang tersisa, serta tergantung dari target yang ditetapkan setiap bulannya sudah terpenuhi atau belum.

Jenis dan asal bahan baku yang digunakan sebagai pakan konsentrat sapi perah di Koperasi SAE Pujon adalah *wheat pollard* (PT. Bogasari Surabaya), bekatul (wilayah Pujon dan sekitarnya), bungkil klinteng (wilayah Pujon), bungkil kopra (wilayah Pujon), premix (Hermanto, Malang), mineral (produksi Koperasi SAE Pujon) dan *cereal* (PT. Nestle Indonesia Pasuruan).

Siregar (1996) dalam penelitiannya di daerah Pengalengan, Kertasari, dan Lembang Jawa Barat menunjukkan hasil bahwa penambahan konsentrat yang tinggi kandungan protein dan energinya (2,0 – 2,5 kg/ekor/hari) dapat meningkatkan kemampuan memproduksi susu sebanyak 2,7-3 liter.

Dalam menjaga mutu kualitas pakan konsentrat yang dihasilkan, Koperasi SAE Pujon juga menetapkan standar tertentu dalam menerima bahan baku serta kontrol teratur terhadap kualitas bahan baku. Terutama untuk bekatul sebelum diterima selalu diambil sampelnya untuk mengetahui besarnya PK serta penentuan harga beli bekatul. Jika PK kurang dari 6% maka tidak

akan diterima. Selain itu, juga dilakukan pemeriksaan fisik atau makroskopis terhadap bahan baku yang dipesan meliputi uji bau, warna, dan penampakan.

Pengadaan bahan baku di Koperasi SAE Pujon tidak pernah mengalami keterlambatan atau kekosongan. Akan tetapi, kontinuitas pengadaan bahan baku tersebut dipengaruhi oleh perubahan musim (*seasonality*), dimana pada musim kemarau (bulan Maret - Oktober) biasanya terjadi keterlambatan/kesulitan/kelangkaan pengadaan bahan baku bekatul karena sedang tidak musim panen. Hal ini menjadi salah satu kendala bagi koperasi. Berbeda dengan *wheat pollard* yang tidak pernah mengalami kekosongan atau kelangkaan dalam pengadaannya karena kontinuitas ketersediaannya yang selalu ada sepanjang tahun.

Menurut Rusdiana dan Sejati (2009), pemberian konsentrat perlu disesuaikan dengan ketersediaan pakan lokal yang ada di wilayah tersebut, misal seperti onggok singkong, ampas tahu, ampas bir, atau bungkil kopra.

Khusus untuk bekatul mengalami penyusutan dalam masa penyimpanannya sebesar $\pm 10\%$ setiap awal bulan, hal ini disebabkan karena bekatul lebih lama berada dalam gudang penyimpanan karena jumlah pengadaan dan kebutuhan yang cenderung lebih besar dibanding bahan baku lainnya. Perbedaan jumlah pengadaan masing-masing jenis bahan baku salah satunya dipengaruhi oleh *ranciditas* dari tiap-tiap bahan baku, pertimbangan jumlah kebutuhan proses produksi dan harga bahan baku pada saat itu.

Proses produksi yang dilakukan dalam rangka untuk memenuhi target produksi minimal setiap harinya yaitu sebesar ± 58 ton. Jumlah produksi pakan konsentrat sapi perah di Koperasi

SAE Pujon selama periode 2002 sebesar 17.458.250 kg. Jika dibandingkan jumlah penerimaan susu dari peternak anggota sebesar 32.687.893 liter, maka jumlah produksi pakan adalah setengah dari jumlah produksi susu. Hal ini menandakan bahwa harga paket yang ditetapkan berdasarkan asumsi 2:1 telah sesuai, dimana untuk setiap 2 liter susu yang dihasilkan dibutuhkan 1 kg pakan konsentrat. Jika dibandingkan dengan total jumlah distribusi selama periode 2002 sebesar 17.032.675 kg maka jumlah produksi pakan konsentrat telah mencukupi kebutuhan peternak anggota.

Faktor sumber daya fisik

Dalam hal fasilitas, Koperasi SAE Pujon sudah cukup lengkap dengan adanya laboratorium dan peralatan uji lab atau analisa proksimat serta tersedianya ahli khusus di bidang *Quality Control* (QC).

Sedangkan dalam hal akses bahan baku yang digunakan untuk proses produksi pakan konsentrat di Koperasi SAE Pujon, sudah cukup baik dan lancar karena rata-rata bahan baku diperoleh dari *supplier* di wilayah Jawa Timur yaitu Pujon dan sekitarnya, Malang, serta Surabaya. Dukungan finansial atau kondisi keuangan yang bagus menjadikan proses pengadaan bahan baku di koperasi ini tidak pernah mengalami kekosongan.

Faktor sumber daya manusia

Distribusi tingkat pendidikan karyawan di Unit Pakan Ternak Koperasi SAE Pujon rata-rata merupakan lulusan SMU, sedangkan pekerja di bagian *mixing* pakan adalah lulusan SD dan SMP. Oleh karena itu, untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan para pekerja dilakukan dengan memberikan berbagai macam pelatihan, diklat, maupun kursus

tambahan. Total jumlah SDM di Koperasi SAE sebanyak 63 karyawan, dengan 3 (tiga) orang yang merupakan lulusan S1.

Pelayanan dan fasilitas kesejahteraan Koperasi SAE terhadap para karyawan diberikan dalam bentuk gaji pokok, tunjangan hari raya (THR), asuransi jiwa, dan Jamsostek (khusus karyawan tetap) serta fasilitas kesehatan berupa kontrol rutin setiap bulan dari BKIA. Hubungan kerja dan komunikasi antar karyawan maupun atasan-bawahan berjalan dengan baik dan lancar, kekeluargaan serta kondusif.

Faktor pemasaran

Produk pakan konsentrat sapi perah di Koperasi SAE sudah menggunakan merk yaitu "SAEprofeed" sehingga mudah dikenali

masyarakat luas. Dalam hal servis pendistribusian pakan konsentrat langsung diantar ke tempat tujuan (rumah peternak anggota) dengan didampingi oleh ketua kelompok ternak, sehingga memberikan kesempatan bagi peternak anggota untuk menyampaikan keluhannya secara langsung untuk kemudian disampaikan kepada pihak koperasi. Harga pakan konsentrat yang ditetapkan oleh Koperasi SAE Pujon pada saat penelitian ada 2 (dua) jenis, yaitu harga paket sebesar Rp. 800/kg dan harga non-paket sebesar Rp.900/kg dengan sistem pembayaran yang dilakukan secara kredit melalui pemotongan setoran susu setiap lima belas hari sekali. Rangkuman pemaparan faktor *internal* diatas ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. *Internal strategic factor analysis summary (IFAS) pada Koperasi SAE*

Faktor strategi <i>internal</i>	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	0,18	4	0,72
<i>Cash flow</i> (dukungan keuangan) yang cukup baik, lancar dan memberikan ruang gerak yang cukup			
Kontinyuitas pengadaan bahan baku berjalan baik dan lancar	0,10	3	0,30
Persediaan bahan baku tidak pernah mengalami kekosongan	0,10	3	0,30
Peralatan dan fasilitas lab.serta analisis PK yg cukup lengkap	0,05	2	0,10
Kontinyuitas kontrol bahan baku dan kualitas pakan konsentrat	0,05	2	0,10
Tingkat ketergantungan peternak terhadap koperasi cukup tinggi	0,12	3	0,36
Pelayanan distribusi pakan yg langsung diantar ke rumah peternak	0,05	2	0,10
Pemberian merk serta labelisasi produk pakan konsentrat	0,02	2	0,04
Akses bahan baku yang mudah didapat	0,10	3	0,30
Terjaminnya kesejahteraan karyawan Kop. SAE dengan adanya pelayanan kesehatan/kontrol rutin dari BKIA, tunjangan hari raya (THR), dan tunjangan Jamsostek	0,05	2	0,10
Reputasi/nama baik Kop. SAE sebagai salah satu koperasi terbesar di Kab. Malang	0,025	1	0,025
Lokasi koperasi yang strategis	0,08	2	0,16
Kualitas SDM yang cukup baik	0,025	1	0,025
Sub total			2,63
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
Kurang maksimalnya proses <i>mixing</i> bahan baku sehingga kualitas pakan konsentrat menjadi kurang bagus dan merata	0,05	-2	-10
Adanya beberapa keluhan peternak tentang kualitas pakan yang dianggap masih rendah	0,02	-1	-0,02
Sub total			-0,12
Total	1,00		2,51

Sumber: Data primer diolah (2003)

Berdasarkan Tabel IFAS diketahui bahwa skor sub total kekuatan (2,63) lebih besar dibanding skor sub total kelemahan (-0,12). Hal ini menandakan bahwa kekuatan/keunggulan yang dimiliki Koperasi SAE lebih besar daripada kelemahannya, sehingga kondisi tersebut merupakan suatu keuntungan yang harus dimanfaatkan semaksimal mungkin.

Analisis lingkungan external

Faktor lingkungan *external* yang diamati dalam penelitian ini meliputi faktor lingkungan jauh, lingkungan industri dan faktor pesaing.

Remote environment factors

Besarnya jumlah peternak dan populasi ternak sapi perah di wilayah kerja Koperasi SAE Pujon akan mempengaruhi jumlah susu yang dihasilkan oleh koperasi serta jumlah permintaan atau kebutuhan pakan konsentrat yang akan diproduksi. Tingkat kepercayaan (*trust*) peternak Pujon terhadap keberadaan peran Koperasi SAE masih tinggi. Hal ini terlihat dari jumlah produksi pakan konsentrat yang terus meningkat serta adanya keterbatasan peternak anggota dalam membuat pakan sendiri menjadikan tingkat ketergantungan terhadap Koperasi SAE menjadi tinggi. Peran serta intervensi pemerintah diperlukan untuk pembinaan pengembangan prakarsa dan kreativitas masyarakat, berupa pemberian pelatihan, penyuluhan, serta bantuan untuk pengembangan peluang usaha dan pemodalan atau pemberian kredit.

Industry environment factors

Kekuatan posisi pemasok (*supplier*) dapat memainkan peran dalam menguncikan atau memanfaatkan *bargaining power* terhadap para industri

dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas bahan baku atau jasa yang dijualnya. Posisi ini akan semakin kuat ketika beberapa jenis bahan baku yang dibutuhkan pihak koperasi cenderung semakin sulit diperoleh, sehingga harga akan semakin mahal. Hubungan kerjasama pihak koperasi dengan para *supplier* sangat baik karena rata-rata merupakan pemasok tetap dimana tingkat kepercayaan antara kedua belah pihak telah terjalin cukup baik. Selain itu, reputasi Koperasi SAE sebagai salah satu koperasi susu terbesar di Kab. Malang menjadikan koperasi mempunyai kebebasan memilih pemasok yang diinginkan yang sesuai dengan kebutuhan. Jumlah *supplier* yang cukup banyak menyebabkan kelangkaan bahan baku jarang terjadi di Koperasi SAE, karena jika bahan baku tidak dapat diperoleh dari salah satu pemasok maka masih ada kemungkinan dipenuhi dari pemasok yang lainnya.

Faktor pesaing

Persaingan antar pemasok dalam hal pengadaan bahan baku cukup tinggi karena masing-masing ingin mendapatkan bahan baku yang dibutuhkan serta kepercayaan dari pihak koperasi sebagai mitra kerja mereka. Sedangkan persaingan dalam hal pengadaan pakan konsentrat cenderung diabaikan karena target sasaran sudah jelas yaitu pakan konsentrat diproduksi dan dipasarkan hanya untuk para peternak anggota koperasi saja dan bukan untuk umum. Dalam hal ini pihak koperasi SAE melarang menjual atau mendistribusikan produknya keluar wilayah kerja koperasi kecuali atas ijin dan persetujuan dari para anggotanya.

Berdasarkan Tabel IFAS diketahui bahwa skor sub total kekuatan (2,63) lebih besar dibanding skor sub total kelemahan (-0,12). Hal ini

menandakan bahwa kekuatan/keunggulan yang dimiliki Koperasi SAE lebih besar daripada kelemahannya, sehingga kondisi tersebut merupakan suatu keuntungan

yang harus dimanfaatkan semaksimal mungkin. Rangkuman beberapa faktor *external* yang telah dijelaskan diatas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. *Exsternal strategic factor analysis summary* (EFAS) pada Koperasi SAE

Faktor strategi exsternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
- Jumlah peternak dan populasi ternak sapi perah yang besar	0,15	3	0,45
- Semakin meningkatnya permintaan / kebutuhan pakan konsentrat	0,12	2	0,24
- Tingkat kepercayaan peternak terhadap koperasi yang masih cukup tinggi	0,18	4	0,72
- Hubungan dan kerjasama dengan pemasok (suplier) yang berjalan baik dan harmonis	0,15	3	0,45
- Hubungan dengan peternak yang terjalin baik	0,12	3	0,36
- Tidak adanya ancaman pendatang baru maupun persaingan dengan koperasi / perusahaan lain	0,08	1	0,08
Sub total			2,30
Ancaman (<i>Treaths</i>)			
- Fluktuasi bahan baku akibat <i>seasonality</i>	0,15	-2	-0,30
- Penetapan harga susu dari PT.Nestle yang dirasa peternak masih rendah	0,05	-1	-0,05
Sub Total			-0,35
Total	1,00		1,95

Sumber: Data primer diolah (2003)

Berdasarkan Tabel EFAS diketahui bahwa total skor faktor peluang dan ancaman sebesar 1,95 dimana skor sub total peluang (2,30) lebih besar daripada skor sub total ancaman (-0,35). Hal ini menandakan bahwa kondisi yang ada pada saat ini cukup memberi dukungan dan kesempatan bagi koperasi untuk

mengembangkan unit usaha pakan ternaknya serta meminimalkan atau mengatasi ancaman yang timbul.

Berdasarkan hasil pembobotan dan perangkingan pada Tabel IFAS dan EFAS maka dapat dilakukan penjumlahan faktor-faktor S,W,O dan T seperti yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks IFAS dan EFAS Kop. SAE

SO Skor (S) + Skor (O) $2,63 + 2,30 = 4,93$	WO Skor (W) + Skor (O) $-0,12 + 2,30 = 2,18$
ST Skor (S) + Skor (T) $2,63 + (-0,35) = 2,28$	WT Skor (W) + Skor (T) $-0,12 + 0,35 = -0,47$

Skor tertinggi yang didapat yaitu pada SO sebesar 4,93 sehingga strategi

atau langkah yang dipilih koperasi dalam mengembangkan usaha unit

ternak pakan konsentrasinya adalah dengan mengoptimalkan S (*Strengths*/kekuatan) dan memanfaatkan O (*Opportunities*/peluang) yang ada. Sedangkan skor pada WT cukup kecil (-0,47) yang berarti bahwa *Weaknesses*/kelemahan dan *Treaths*/ ancaman yang dihadapi relatif kecil atau lemah jika dibandingkan dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki.

Pada kondisi ini, alternatif strategi yang dipilih yaitu dengan mencoba memperluas lini produk dan melakukan diversifikasi produk, serta memperluas saluran distribusi ke wilayah-wilayah potensial di luar wilayah kerja Koperasi SAE secara intensif.

Penentuan posisi koperasi

Berdasarkan kombinasi total skor IFAS (1,93) dan EFAS (2,51) diketahui posisi Koperasi SAE berada pada kuadran I (sebelah kanan atas/ diagram Analisis SWOT), dimana kedua faktor adalah positif. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, begitu juga kekuatannya relatif lebih unggul dibanding kelemahannya. Arah kebijakan yang tepat dilaksanakan pada kondisi ini adalah "*Growth Strategy*" dengan lebih memfokuskan pada *Rapid Growth* yaitu strategi pertumbuhan peran yang dilakukan dengan cepat.

KESIMPULAN

Disimpulkan bahwa analisis lingkungan *internal* dan *external* yang dilakukan di Koperasi SAE Pujon menunjukkan hasil yang baik dan memberi prospek yang bagus untuk kemajuan usaha unit pakan konsentrat sapi perah di masa mendatang dengan menerapkan strategi pertumbuhan (*growth strategy*) dan mencoba

memperluas jalur distribusi pakan konsentrat ke luar wilayah kerja koperasi.

Bagi Koperasi SAE disarankan untuk terus-menerus melakukan pengembangan kualitas pakan konsentrat yang diproduksinya serta tetap mempertahankan hubungan dan kerjasama yang baik dengan para *suplier* dan peternak.

DAFTAR PUSTAKA

- Diwyanto, K, Anggraeni A., dan Handiwirawan. 2007. Prospek Pengembangan Usaha Sapi Perah dalam era kesejahteraan. prosiding lokakarya nasional: inovasi teknologi sapi perah unggul indonesia yang adaptif pada kondisi agroekosistem berbeda untuk meningkatkan daya saing. Pusat Penelitian dan Pengembangan Peternakan bekerjasama dengan Direktorat Jenderal Peternakan dan Fakultas Peternakan IPB. Bogor.
- Gunawan, A., Supriyati, K., Budiman, dan Hatvim, H. 2000. Pemanfaatan *Cassapro* pada temak sapi perah laktasi. Prosiding Seminar Nasional Peternakan dan Veteriner Puslitbangnak. Bogor.
- Rangkuti, F. 2001. Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis. PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Reksohadiprodjo, S. 1988. Pengantar ilmu peternakan tropik. BPFE. Yogyakarta.
- Rusdiana, S. dan Sejati, W.K. 2009. Upaya pengembangan agribisnis sapi perah dan peningkatan produksi susu melalui pemberdayaan koperasi susu. Forum Penelitian Agro Ekonomi. 27 (1): 43-51

- Setiadi, D. 2007. Peningkatan kualitas manajemen sapi perah di koperasi. prosiding lokakarya nasional: inovasi teknologi sapi perah unggul indonesia yang adaptif pada kondisi agroekosistem berbeda untuk meningkatkan daya saing. Pusat Penelitian dan Pengembangan Peternakan bekerja sama dengan Direktorat Perbibitan, Direktorat Jenderal Peternakan dan Fakultas Peternakan IPB. Bogor.
- Singarimbun, M dan S. Effendi. 1990. Metode penelitian survei. LP3ES. Jakarta.
- Siregar, S.B. 1996. Sapi perah. jenis teknik pemeliharaan dan analisis usaha. PT.Penebar Swadaya. Jakarta.
- Supartono. 1986. Koperasi dan pembangunan masyarakat desa. fakultas ekonomi. Universitas Brawijaya. Malang.
- Winugroho dan Siregar, S.B. 2005. Pakan dan kemampuan berproduksi susu sapi perah laktasi pada peternak KUD di daerah Jawa Barat. Seminar Nasional Program Pembangunan Usaha Peternakan Berdaya Saing di Lahan Kering. UGM. Yogyakarta.